

Une autre entreprise est-elle possible ?

Par Julien Damon | 08/03/2013

Critiques La responsabilité sociale de l'entreprise est à la mode dans les livres anglo-saxons, mais peut-elle faire un bon « business model » ? Oui, répond le gourou du marketing Philippe Kotler. Colin Mayer, professeur de management à Oxford, donne trois règles pour y parvenir. Et deux enseignants de Harvard se penchent sur les vertus - mais aussi les dérives - des partenariats public-privé aux Etats-Unis.



Après avoir été à l'éthique des affaires et à la citoyenneté d'entreprise, la mode est à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et à de nouvelles tergiversations sur la place de l'entreprise dans la société. Pourtant, le prix Nobel libéral Milton Friedman a bien prévenu : l'unique responsabilité des entreprises serait de rémunérer leurs actionnaires. Au-delà, point de salut ? Trois ouvrages en anglais, avec des signatures éminentes, pour faire le point sur un vieux sujet.

Faire à la fois du bien et du profit

Philippe Kotler est le grand pape du marketing. Avec ses coauteurs, il se démarque d'emblée d'un Milton Friedman à qui on attribue la formule « *the business of business is business* ». Pour Kotler, la responsabilité sociale des entreprises est passée du rang de gadget à celui d'élément stratégique. Il ne s'agit plus de dire que l'on fait du bien pour faire bien, mais de faire véritablement du bien en intégrant cette dimension à la vision de l'entreprise. Pour réussir, une entreprise doit donc nécessairement être investie socialement.

En quelques formules, qui font mouche, on passe, de la sorte, du « *doing good to look good* » au « *doing well by doing good* ». En multipliant les exemples, cet ouvrage de management met en évidence six vertus à une RSE de qualité : augmentation des ventes et des parts de marché ; renforcement de la marque ; amélioration de l'image ; attractivité pour de nouveaux talents ; réduction des coûts ; charme pour les investisseurs. En gros, la responsabilité sociale des entreprises est une formule miracle, qui, de surcroît, conduit à un monde meilleur.

La caricature pourrait être facile. L'ouvrage regorge néanmoins d'exemples et d'arguments qui illustrent une thèse simple : les entreprises qui réussissent, dans tous les domaines, sont celles qui ne voient pas la RSE comme une obligation extérieure, mais comme un levier d'efficacité. Rédigé comme un guide de recettes à destination des décideurs, le livre fourmille d'idées sur les façons de s'associer à une cause ou sur le mécénat de compétences (la mise à disposition temporaire d'experts). Le décideur pressé lira les développements consacrés à la nécessité de bien choisir ses sujets et de s'engager dans la durée, au risque de passer pour opportuniste, cynique ou hypocrite. Un gros problème, en effet.

S'engager sur des valeurs

Les propos sur la responsabilité sociale des entreprises tiennent souvent du gloubiboulga. Il en va d'un prêchi-prêcha pompeux ponctué d'écosystème, de sociétal, de parties prenantes, etc. Ancien doyen de la Saïd Business School d'Oxford, Colin Mayer veut mettre un peu d'ordre. Il considère que les discours sur la RSE, en plus d'être vagues, sont vains. L'essentiel doit tenir dans un renouveau des valeurs. Mayer, précis, les définit comme les obligations d'une entreprise qui vont au-delà des seules dispositions contractuelles. Ambitieux, il estime qu'il ne sert à rien d'adapter marginalement l'entreprise à son environnement. Il faut réviser les fondements de cette fiction légale devenue une créature dévorante.

Mayer se livre à une critique fournie d'un capitalisme à l'anglo-saxonne, anonyme, dispersé et déterritorialisé. Conséquence : la dilution des engagements et responsabilités, des actionnaires comme des dirigeants. Il l'oppose à un capitalisme qui resterait d'extraction familiale, chez les émergents notamment (voir Tata, en Inde).

L'auteur, très théorique, fait trois propositions. Que les entreprises définissent leurs valeurs (celles dont le respect doit l'emporter sur la création de valeur). Qu'elles établissent des « gardiens des valeurs » dans leur gouvernance. Qu'elles puissent pondérer les droits de vote des actionnaires en fonction du temps de détention des actions, ceci afin de favoriser l'engagement de long terme. Mayer tente de faire le clair et il apporte bien des remarques et idées. Il tombe cependant lui aussi pour finir dans le gngnngn habituel en appelant, à la fin, à un « *changement de paradigme* ». Ce qui ne mange pas beaucoup de pain, mais laisse sur sa faim.

Le partenariat est un art

Deux enseignants de Harvard reviennent sur les mérites et défauts respectifs des deux secteurs privé et public. Sans potion magique adaptée à toutes les situations, ils plaident pour un équilibre de relations mutuellement avantageuses. Ils baptisent leur trouvaille conceptuelle, dans la famille des mots désignant la gestion de services collectifs, la « *gouvernance collaborative* ». Un peu comme dans un mariage, disent les auteurs, il n'y a pas là une relation de donneur d'ordre à prestataire, mais partage des moyens et du pouvoir. La « *gouvernance collaborative* » n'est pas une délégation classique. C'est un programme mené en commun, où chacun trouve ses gratifications, avec des marges de liberté qui demeurent. Ce n'est pas de la commande publique.

L'analyse repose sur de multiples exemples, décortiqués dans plusieurs villes américaines, autour de sujets aussi divers que l'accueil de la petite enfance, la gestion des parcs publics, les

urgences médicales ou encore la formation professionnelle. Sans cahier des charges uniforme, le partenariat est un art que doivent apprendre à maîtriser des fonctionnaires appelés à « *orchestrer des collaborations* » plus qu'à gérer des agences.

Soyons francs : il n'y a pas là forcément quelque chose d'exceptionnellement original. L'argumentation rappelle tout de même que les liaisons public-privé peuvent mener à des réalisations spectaculaires (les parcs de New York et Chicago), intéressantes (les célèbres Charter Schools, qui associent large autonomie et financement public) ou calamiteuses (chacun trouvera son exemple). Les partenariats bien compris, ne passant pas forcément par un contrat, autorisent entreprises et pouvoirs publics à réaliser des opérations jouissant de davantage de légitimité et de ressources. L'intérêt général (comme on dit en français) passe par là.

Julien Damon

Professeur associé à Sciences po (master urbanisme)